

# The Manager Review

## Jurnal Ilmiah Manajemen

Program Pengembangan Karyawan Pada Lembaga  
Penyiaran Publik TVRI Bengkulu

*Mulyadi Chan  
Slamet Widodo  
Syamsul Bahri*

Kinerja Pegawai Badan Lingkungan Hidup Kota Bengkulu

*Wahyuliati  
Slamet Widodo  
Soengkono*

Analisis Pengaruh Program Pemasaran Terhadap Proses  
Keputusan Mahasiswa Memilih Jurusan Pendidikan  
Agama Islam Fakultas Tarbiyah Dan Tadris IAIN Bengkulu

*Yenti Sumarni  
Darmansyah  
Sularsih Anggarawati*

Analisis Tentang Pemahaman Disiplin Kerja Pegawai  
Negeri Sipil di Bagian Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan  
Provinsi Bengkulu

*Afrianto  
Slamet Widodo  
Soengkono*

Analisis Pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang  
Disiplin Kerja Pegawai Dinas Pertanian Provinsi Bengkulu

*Amrulla  
Willy Abdillah  
Praningrum*

Analisis Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Kepuasan  
Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan  
Provinsi Bengkulu

*Arfian Fitriadi  
Handoko Hadiyanto  
M. Rusdi*

Persepsi Wisatawan Terhadap Objek Wisata Alam Danau  
Tes Kabupaten Lebong Bengkulu Implikasi Strategi  
Pemasaran

*Edwin Kurniawan  
Syaiful Anwar  
Soengkono*

Kemampuan Kerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi  
Bengkulu

*Elsy Nilarita  
Slamet Widodo  
Syamsul Bachri*

Studi Penataan Kelembagaan Berdasarkan Analisis  
Jabatan Pada Satker Pelaksana Jalan Nasional Provinsi  
Bengkulu

*Erry Christianty  
Willy Abdillah  
Nasution*

Analisis Kinerja Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan  
Politik Provinsi Bengkulu

*Djoko Susilo  
Slamet Widodo  
Soengkono*





# **The Manager Review**

## **Jurnal Ilmiah Manajemen**

Penanggung-jawab : Prof. Lizar Alfansi, SE., MBA., Ph.D.

Ketua Dewan Redaksi : Dr. Slamet Widodo, MS

Sekretaris Dewan Redaksi : Sugeng Susetyo, S.E., M.Si

### **Dewan Redaksi:**

1. Prof. Dr. Firmansyah
2. Prof. Dr. Darwin Sitompul
3. Prof. Dr. Yasri
4. Prof. Dr. Kamaludin, S.E., M.M.
5. Dr. Ridwan Nurazi, SE., M.Sc., Ak.
6. Dr. Fahrudin Js Pareke, S.E., M.Si.
7. Dr. Effed Dartta Hadi, S.E., M.B.A.
8. Dr. Willy Abdillah, S.E., M.Sc

### **Staf Pelaksana:**

1. Berto Usman, S.E., M.Sc.
2. Karona Cahya Susena, S.E., M.M.

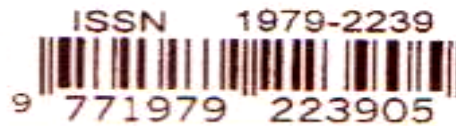
**SEMUA TULISAN YANG ADA DALAM JURNAL PENELITIAN BUKAN MERUPAKAN  
CERMINAN SIKAP DAN ATAU PENDAPAT DEWAN REDAKSI  
TANGGUNGJAWAB TERHADAP ISI DAN ATAU AKIBAT DARI TULISAN TETAP  
TERLETAK PADA PENULIS**

### **Alamat Redaksi**

**Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu  
Jl. W.R Supratman, Kandang Limun Bengkulu  
Telpon 0736-21170**

# **The Manager Review**

**Jurnal Ilmiah Manajemen**



**Volume 15, Nomor 2, Oktober 2013**

## **DAFTAR ISI**

Program Pengembangan Karyawan Pada Lembaga Penyiaran Publik TVRI Bengkulu <i>Mulyadi Chan</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Syamsul Bahri</i>	352 - 361
Kinerja Pegawai Badan Lingkungan Hidup Kota Bengkulu <i>Wahyuliati</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Soengkono</i>	362 - 372
Analisis Pengaruh Program Pemasaran Terhadap Proses Keputusan Mahasiswa Memilih Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah dan Tadris IAIN Bengkulu <i>Yenti Sumarni</i> <i>Darmansyah</i> <i>Sularsih Anggarawati</i>	373 - 384
Analisis Tentang Pemahaman Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Provinsi Bengkulu <i>Afrianto</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Soengkono</i>	385 - 396
Analisis Pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Kerja Pegawai Dinas Pertanian Provinsi Bengkulu <i>Amrulla</i> <i>Willy Abdillah</i> <i>Praningrum</i>	397 - 406
Analisis Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Bengkulu <i>Arfian Fitriadi</i> <i>Handoko Hadiyanto</i> <i>M. Rusdi</i>	407 - 418
Persepsi Wisatawan Terhadap Objek Wisata Alam Danau Tes Kabupaten Lebong Bengkulu Implikasi Strategi Pemasaran <i>Edwin Kurniawan</i> <i>Syaiful Anwar</i> <i>Soengkono</i>	419 - 430

Kemampuan Kerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Bengkulu <i>Elsy Nilarita</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Syamsul Bachri</i>	431 - 440
Studi Penataan Kelembagaan Berdasarkan Analisis Jabatan Pada Satker Pelaksana Jalan Nasional Provinsi Bengkulu <i>Erry Christianty</i> <i>Willy Abdillah</i> <i>Nasution</i>	441 - 451
Analisis Kinerja Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Bengkulu <i>Djoko Susilo</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Soengkono</i>	452 - 461

# STUDI PENATAAN KELEMBAGAAN BERDASARKAN ANALISIS JABATAN PADA SATKER PELAKSANA JALAN NASIONAL PROVINSI BENGKULU

**Erry Christianty, Willy Abdillah, Nasution**

*Program Pascasarjana Magister Manajemen*

*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*

*Jalan W.R Supratman Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

## ABSTRACT

*The objective of this research are to analyze organization restructuring implementation, accuracy staffing and workload distribution on National Roads Construction of Bengkulu Province. Research design used field observation and employee opinions through interviews and questionnaires. The research analysis used qualitative descriptive with data tabulation. The variables used were job analysis, employee placement accuracy and workload.*

*The result show that organization restructuring implementation is in accordance with job analysis. Understanding and a willingness to do the job according to the job analysis is well understood. Terms of office has also been established in accordance with the conditions of employment or occupation. The proportion of the workload was appropriate even though the number of employees in the span of months still occur workload imbalance. Staffing requirements based position is appropriate. Most of the employees are good regarding to their placement based on education and majors, competencies, work experience and physical condition.*

**Key word:** *Job analysis, placement accuracy, workload.*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam sebuah organisasi sebagai penggerak. Dalam perkembangannya sesuai dengan tuntutan kondisi zaman, organisasi dan komponen didalamnya harus melakukan penyesuaian dan pengembangan. Bila penyesuaian dan perkembangan lebih lambat bahkan tidak dilakukan maka suatu saat akan mengalami masalah yang kompleks.

Dalam mengelola sumber daya manusia perlu adanya suatu sistem pengelolaan yang seing disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah peningkatan kinerja organisasi baik produktivitas, pelayanan maupun kualitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Perkembangan organisasi dan strukturnya menyebabkan kebutuhan akan pekerjaan baru semakin meningkat. Sebelum organisasi melakukan seleksi terhadap karyawan yang akan menduduki jabatan maka manajer sumber daya manusia perlu mengetahui dan mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilakukan dan bagaimana pekerjaan dilakukan serta jenis pegawai yang bagaimana yang layak menduduki pekerjaan tersebut. Dalam hal ini, organisasi perlu menetapkan standar-standar pekerjaan dan kriteria ketrampilan, pendidikan dan pengalaman yang diperlukan. Untuk mengetahui jenis pekerjaan, bagaimana melakukan pekerjaan dan siapa yang tepat melakukan pekerjaan itu perlu dilakukan analisis terhadap pekerjaan itu perlu dilakukan analisis jabatan (*job analysis*). Dengan analisis jabatan akan diperoleh deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*)

Satuan Kerja Pelaksana Jalan Nasional Provinsi Bengkulu (PJN Provinsi Bengkulu) merupakan salah satu satuan kerja di bawah Balai Besar Jalan Nasional III yang membawahi Provinsi Bengkulu, Sumatera Selatan, Lampung dan Bangka Belitung. Satker ini bertanggung jawab terhadap kondisi jalan dan jembatan di Provinsi Bengkulu. Sebagai salah satu institusi pemerintah, manajemen SDM harus menggunakan analisis jabatan. Jumlah pegawai di Satker dan PPK5 sebanyak 55 orang terdiri atas 38 laki-laki dan 11 perempuan. Berdasarkan pendidikannya, sebagian besar pegawai berpendidikan S1 sebanyak 19 orang atau 57,78%, kemudian SMA sebanyak 21 orang atau 27,78% dan sisanya D3 sebanyak 2 orang serta pasca sarjana sebanyak 4 orang.

Hasil observasi prasurvei di Satker PJN Provinsi Bengkulu terindikasi adanya ketidaksesuaian pekerjaan dengan personal yang mengisi pekerjaan. Bila ditinjau dari sisi jenjang pendidikan ataupun jurusannya, setidaknya ada sekitar 8 orang yang tidak sesuai. Ada pegawai bagian pelaporan dan bagian keuangan berpendidikan sarjana social bahkan ada yang bekerja di bagian teknik juga sarjana social. Selain itu, terjadi pula ketimpangan beban kerja antar pegawai. Hal ini berdampak terhadap kelangsungan organisasi. Untuk itu, perlu dilakukan penataan kelembagaan dengan menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan latar belakangnya sehingga setiap pekerjaan akan berjalan sebagaimana mestinya.

### **Analisis Jabatan**

Analisis jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan (Perka BKN No 12 Tahun 2011). Sedangkan Harvey dalam Schuler (1997) menjelaskan bahwa analisis jabatan merupakan proses penggambaran dan pencatatan informasi mengenai perilaku dan kegiatan pekerjaan. Informasi yang digambarkan atau dicatat mencakup tujuan suatu pekerjaan, kewajiban atau kegiatan pekerjaan utama yang harus dilakukan si pelaku pekerjaan dan syarat-syarat dilakukannya pekerjaan.

Berdasarkan analisis jabatan, uraian tugas (*job description*) yang dapat disusun dan spesifikasi karyawannya dapat dikembangkan untuk menguraikan baik apa yang diharapkan akan dilakukan oleh pelaku pekerjaan, maupun pengetahuan, ketrampilan, serta kemampuan dan karakteristik lain yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Uraian pekerjaan/jabatan merupakan "*Rincian pekerjaan yang berisi informasi menyeluruh tentang tugas/kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan*" (Sastrohadiwiryono dalam Nur Hidayati, 2010). Uraian pekerjaan pada umumnya digunakan bagi tenaga operasional (staf), untuk ini maka uraian pekerjaan harus ditetapkan secara jelas, rinci, mudah dipahami. Dengan menekankan pada tugas dan tanggung jawab pada tenaga kerja, maka dengan demikian uraian pekerjaan akan banyak berhubungan dengan rincian pekerjaan.

Spesifikasi Jabatan merupakan syarat-syarat yang seharusnya dipenuhi oleh seseorang (pejabat) agar ia mampu melaksanakan tugas-tugas tertentu yang dipercayakan kepadanya sehingga dikemudian hari ia akan mampu melaksanakan serta mempertanggung jawabkan tugasnya yang dibebankan kepadanya. Ada pula pakar yang menyamakan antara kualifikasi jabatan dan spesifikasi jabatan.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang terkait dengan analisis jabatan telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya dan dengan berbagai metode. Penelitian tersebut antara lain:

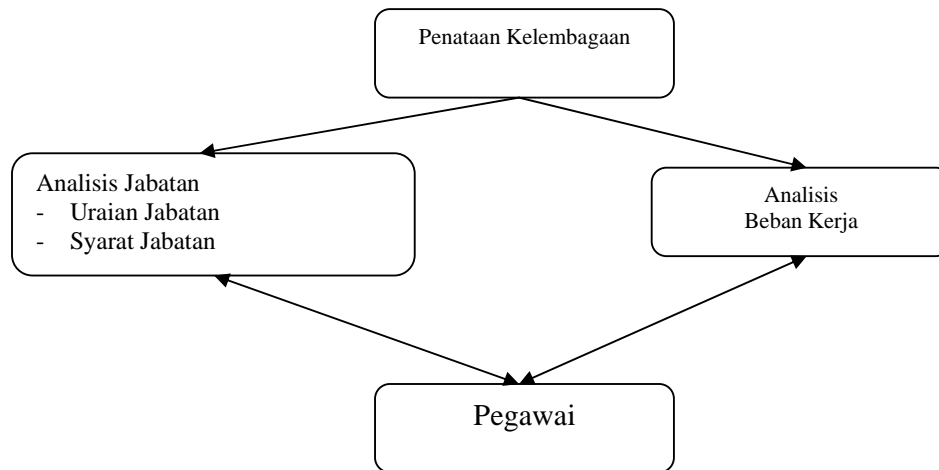
- a. **Laritmas, Johosua (2011)** yang meneliti tentang pengaruh analisis jabatan terhadap loyalitas aparatur melalui budaya organisasi pada kantor pemerintah Kabupaten Maluku Tenggara. Meode yang digunakan adalah analisis Persamaan Terstruktur (*Structured Equation Modelling*). Hasilnya menunjukkan bahwa manajemen Pemkab. MTB perlu lebih meningkatkan kegiatan analisis jabatan demi peningkatan budaya organisasi yang tinggi guna menumbuhkembangkan loyalitas aparatur. Hal ini perlu dilakukan melalui transparansi manajemen (*open management*) dalam hal birokrasi praktis serta mengikutsertakan pejabat atau calon pejabat dalam kegiatan-kegiatan pelatihan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
- b. **Samratulangi (2013)**, yang meneliti tentang analisis kebutuhan pegawai pada Badan Kepegawaian Kota Makassar. Meode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan hasilnya menunjukkan bahwa analisis kebutuhan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kebutuhan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar saat ini sudah terpenuhi.

## KERANGKA ANALISIS

Perencanaan SDM merupakan langkah awal dalam menyiapkan SDM yang berkompeten sesuai bidangnya sehingga efisiensi dan efektifitas kerja dapat terwujud dan tujuan organisasi dapat tercapai. Perencanaan SDM dengan demikian memiliki fokus perhatian pada langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin tersedianya SDM yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula. Hal tersebut dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Salah satu bagian dari perencanaan sumber daya manusia yaitu analisis kebutuhan akan sumber daya manusia.

Analisis kebutuhan pegawai merupakan dasar bagi penyusunan formasi. Analisis kebutuhan pegawai adalah suatu proses perhitungan secara logis dan teratur dari segala dasar-dasar/faktor-faktor yang ditentukan untuk dapat menentukan jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasil guna dan berkelanjutan.

Setelah dilakukan analisis jabatan maka langkah selanjutnya adalah menempatkan pegawai sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan. Dalam memilih dan memilah pegawai dalam posisi jabatan maka harus mempertimbangkan kualitas pegawai dan kuantitasnya. Terkadang keterbatasan sumber daya tidak dapat memenuhi semua persyaratan yang ada dalam spesifikasi jabatan.



**Gambar 1. Kerangka Analisis**

### Metode Riset

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif yang menjelaskan fenomena secara mendalam melalui pengumpulan data. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi, observasi lapangan dan kuesioner. Variabel yang akan diamati dalam penelitian ini adalah:

- A. Penataan Kelembagaan adalah penataan struktur organisasi pada Satker Pelaksana Jalan Nasional berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaan Umum Nomor 16/KPTS/DB/2013 tentang Penetapan Struktur Organisasi dan Pembantu Pejabat Inti satuan Kerja Pelaksana Jalan Nasional (PJN) dan Satuan Kerja Perencanaan dan Pengawasan Jalan Nasional (P2JN) Direktorat Jenderal Bina Marga. indikator yang digunakan adalah pelaksanaan dokumen analisis jabatan dalam menempatkan pegawai dalam pekerjaan atau jabatan.
- B. Uraian pekerjaan merupakan informasi secara menyeluruh tentang tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab di berbagai aspek tingkatan dan suatu jabatan atau pekerjaan yang meliputi:
  1. Ringkasan Jabatan, pemahaman pegawai mengenai fungsi-fungsi dan aktivitas utama yang dilakukan dalam sebuah jabatan.
  2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, pemahaman pegawai mengenai perincian tugas dan tanggung jawab. Bagaimana hubungan jabatan yang satu dengan yang lainnya.
  3. Hubungan tugas dan tanggung jawab, pemahaman pegawai mengenai perincian tugas dan tanggung jawab. Bagaimana hubungan jabatan yang satu dengan yang lainnya.
  4. Standar wewenang dan pekerjaan, pemahaman pegawai mengenai kewenangan pada setiap jabatan.
- C. Persyaratan Jabatan, syarat-syarat yang seharusnya dipenuhi oleh seseorang agar ia mampu melaksanakan tugas-tugas tertentu yang dipercayakan kepadanya sehingga dikemudian hari ia akan mampu melaksanakan serta mempertanggungjawabkan tugas yang dibebankan kepadanya.
- D. Beban Kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk



- mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya.
- E. Kesesuaian beban kerja dan jumlah pegawai adalah proporsi kesenjangan antara beban kerja yang harus di selesaikan oleh organisasi dalam satuan waktu tertentu (biasanya 1 tahun) dibandingkan dengan jumlah pegawai (sumber daya manusia).
- F. Kesesuaian antara kebutuhan pegawai dengan penempatan pegawai adalah hasil analisis kesenjangan antara spesifikasi minimum yang diperlukan dalam jabatan dengan kondisi yang ada.

### Kesesuaian Analisis Jabatan dengan Pelaksanaannya

Uraian pekerjaan atau jabatan merupakan pedoman utama seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya uraian jabatan seseorang melaksanakan pekerjaan akan lebih terukur dan teratur. Jika uraian pekerjaan tidak jelas maka selain terjadi kebingungan dalam menjalankan pekerjaan, juga akan berakibat kepada tidak efisiennya pekerjaan. Bahkan akan terjadi tumpang tindih (*overlapping*) antar personil dalam sebuah organisasi.

#### a. Pemahaman Uraian Jabatan

Uraian pekerjaan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas, wewenang dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu yang didefinisikan berdasarkan fakta-fakta yang ada. Uraian jabatan harus dapat menjelaskan dan berfokus pada pekerjaan itu sendiri dan bukan kepada personil yang mengisi pekerjaan tersebut.

Pemahaman pegawai terhadap uraian jabatan menggambarkan pemahaman pegawai terhadap tugas wewenang dan tanggung jawab yang harus dikerjakan. Semakin baik pemahaman terhadap uraian pekerjaan maka akan semakin baik pelaksanaan pekerjaannya. Berdasarkan **Gambar 4.3** terlihat bahwa sebagian besar pegawai (82%) memahami uraian jabatannya artinya mereka memahami tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Sedangkan yang sedikit memahami uraian pekerjaan sebanyak 13% dan yang tidak memahami uraian pekerjaannya sebanyak 5%.

Dengan kondisi 82% pegawai memahami tugas, wewenang dan tanggung jawab setidaknya pegawai mengetahui apa yang harus dikerjakan baik harian, mingguan dan bulanan serta tahunan. Tingkat pemahaman yang cukup tinggi ini harus diiringi dengan kemauan melaksanakan tugas. Namun kenyataannya, masih ada sebagian pegawai yang masih bermalas-malasan. Hal ini terukur dengan jam masuk kantor dan jam pulang kantor. Masih ada yang datang siang atau bahkan tidak mengantor serta pulang cepat walaupun persentasenya hanya sekitar 15%.

#### b. Kemauan melaksanakan tugas

Kemauan melaksanakan tugas dalam hal ini mencerminkan bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya. Dalam hal ini terkait dengan inisiatif dan kreativitas pegawai dalam pekerjaan. Ada tiga alternatif jawaban yang diberikan yaitu:

1. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan
2. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan
3. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemauan sendiri tanpa uraian pekerjaan dan perintah atasan dan cenderung berdasarkan warisan seniornya.

**Tabel 1. Kemauan Melaksanakan Tugas**

No	Uraian	Persentase
1	Sesuai Uraian Jabatan	48,08
2	Perintah Atasan	17,31
3	Kemauan Sendiri	25,00
4	Sesuai Uraian Jabatan dan Perintah Atasan	3,85
5	Sesuai dengan uraian jabatan dan kemauan sendiri	0
6	Sesuai dengan perintah atasan dan kemauan sendiri	1,92
7	Semuanya	5,77

Berdasarkan Tabel 1 sebagian besar pegawai kemauan dalam melaksanakan tugas berdasarkan uraian pekerjaan sebesar 48,08%, kemauan sendiri (25%), dan sesuai dengan perintah atasan sebesar 17,31%. Kondisi kemauan melaksanakan tugas merupakan ukuran lebih lanjut bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaan setelah mereka mengetahui tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Sebagian pegawai atau 48% sudah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan uraian jabatan yang mereka pahami. Tetapi yang menarik adalah masih ada 17% pegawai yang melaksanakan tugas berdasarkan perintah atasan. Bila tidak ada perintah maka sebagian dari mereka hanya menganggur dan tidak punya inisiatif melaksanakan pekerjaan sesuai dengan uraian pekerjaan yang mereka pahami. Padahal ada 82% pegawai yang memahami uraian jabatan namun dalam pelaksanaannya hanya 48% yang melaksanakannya.

**c. Penguasaan bahan dan alat dalam melaksanakan pekerjaan**

Dalam melaksanakan pekerjaan biasanya menggunakan bahan dan alat sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Oleh sebab itu, penguasaan terhadap alat dan bahan mutlak diperlukan. Semakin baik seseorang mempunyai kemampuan dalam menggunakan alat dan bahan maka semakin mudah dan lancar seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, kemampuan menguasai alat dan bahan dapat menciptakan kerja yang efektif dan efisien sehingga pegawai lebih bekerja dengan cerdas.

Dalam penguasaan alat dan bahan, sebagian besar pegawai (36 orang) menguasai seluruh alat dan bahan dalam melaksanakan pekerjaan walaupun tidak semua alat dan bahan. Penguasaan alat dan bahan yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan sangat bergantung dengan masa kerja dan pengalaman pegawai. Akan tetapi hal tersebut tidak berlaku untuk alat dan bahan yang berhubungan dengan teknologi informasi. Pegawai yang memiliki masa kerja yang lama, rata-rata tidak menguasai alat dan bahan yang berkaitan dengan teknologi informasi.

Pegawai yang menguasai seluruh alat dan bahan sebanyak 2 orang. Penguasaan alat dan bahan tidak semuanya dikuasai karena merupakan alat baru dengan teknologi yang terbaru sementara dikalt atau bimbingan teknis yang terkait dengan hal tersebut belum pernah dilaksanakan. Selain itu, di dinas pekerjaan umum alat yang digunakan juga banyak dan beragam.

Sementara, pegawai yang tidak menguasai alat dan bahan dalam melaksanakan pekerjaan sebanyak 14 orang dan rata-rata merupakan pegawai baru pegawai yang baru saja dipindahkan ke bagian yang lain atau pegawai yang hampir pensiun. Penguasaan alat dan bahan yang rendah rata-rata adalah bagian pelaksana teknis baik pelaksana teknis swakelola atau pelaksana teknis pengawas lapangan. Sebagai

satker yang bergerak dalam bidang teknik sipil maka kemampuan teknis terhadap alat-alat berat sangat diperlukan.

Selain sebagai pelaksana jalan nasional, satker PJN juga bertanggung jawab terhadap penyediaan alat berat untuk menangani bencana yang terjadi di wilayah Provinsi Bengkulu. Kewaspadaan dan kesiapsiagaan setiap pegawai yang berkaitan dengan teknis sangat diperlukan dan kondisinya hanya sebagian saja pegawai yang menguasai alat berat. Hal ini sangat mengkhawatirkan apabila terjadi bencana dan orang yang menguasai sedang berhalangan.

Oleh sebab itu, perlu adanya diklat, bimbingan teknis pegawai dalam menguasai alat dan bahan terutama alat-alat berat yang berhubungan dengan teknik sipil baik jalan maupun jembatan sehingga pegawai yang menguasai alat dan bahan menjadi bertambah dan akan mempermudah mengelola alat serta sdm.

### **Analisis Beban Kerja**

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya.

### **Volume Kerja (Beban Kerja)**

Beban kerja merupakan faktor penting dalam menghitung kebutuhan pegawai. Beban kerja ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi unit organisasi yang selanjutnya diuraikan menjadi rincian tugas yang diselesaikan pada jangka waktu tertentu.

Rincian tugas dari beban kerja yang kemudian dijadikan sebagai landasan untuk menentukan jabatan, jenis orang dan kompetensi seperti apa yang dibutuhkan. Jadi sebisa mungkin pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Walaupun hal tersebut belum bisa terpenuhi sepenuhnya, beban kerja yang ada sudah dianggap sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai.

#### **a. Kesesuaian antara beban kerja dengan kemampuan pegawai**

Sebagian besar pegawai (92%) berpendapat bahwa ada kesesuaian antara beban kerja dengan kompetensi pegawai. Sedangkan sisanya sebesar 8% menyatakan bahwa antara beban kerja dan kompetensi pegawai tidak kesesuaiannya. Sebagian besar pegawai sudah terbiasa dengan kegiatan teknis di lapangan sehingga sebagian besar pegawai mempunyai kemampuan dalam melaksanakan beban kerjanya. Namun ada 3 orang yang berumur 54, 53 dan 55 tahun yang masih melaksanakan kegiatan lapangan dan secara pengalaman mereka sangat mumpuni tetapi secara kemampuan fisik mereka sangat lemah sehingga diambil kebijakan untuk penempatan mereka di daerah yang tidak jauh dari Kota Bengkulu.

#### **b. Kesesuaian antara beban kerja dengan jumlah pegawai**

Sebanyak 98% pegawai menyatakan bahwa waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai sedangkan 2% menyatakan waktu yang diberikan tidak sesuai karena sering kali pekerjaan menumpuk di akhir-akhir tahun dan kadang proyek atau kegiatan waktunya kurang dibandingkan dengan yang disediakan.

Dengan banyaknya kegiatan yaitu sebanyak 5 paket kegiatan rutin sepanjang 108 Km, paket pemeliharaan dan peningkatan jalan sepanjang 25,4 Km, 2 paket pemeliharaan jembatan dan 2 paket leger jalan. Sementara waktu yang tersedia

adalah selama 10 bulan. Dengan banyaknya paket baik besar maupun kecil sebanyak 16 paket dan rata-rata pelaksanaannya adalah 1,5 bulan maka waktu yang diperlukan bila berjalan secara linier sebanyak 24 bulan. Sehingga dengan membandingkan waktu sebanyak 10 bulan maka setiap bulannya harus ada 2 paket yang harus diselesaikan. Dengan kondisi ini, maka petugas lapangan bagian teknis akan akan semakin sibuk pada akhir-akhir tahun dan merangkap.

### **Pembahasan dan Kesimpulan**

Fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kinerja organisasi baik dari segi produktivitas, pelayanan maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi. Maka dalam implementasinya, MSDM akan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang akan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Penataan kelembagaan merupakan salah satu cara dalam merapkan MSDM untuk mencapai organisasi yang sukses. Dalam hal ini menurut Nugroho (2004) yang dimaksud kelembagaan dalam prakteknya adalah pegawai negeri sipil. Dalam pengelolaan PNS mengacu kepada perka BKN No 12 Tahun 2011 tentang Analisis Jabatan. Sehingga dalam hal ini penataan kelembagaan merupakan pelaksanaan atau implementasi dokumen analisis jabatan yang telah dijabarkan dalam setiap instansi.

### **Penataan Kelembagaan Satker PJN Provinsi Bengkulu**

Dalam pelaksanaan dokumen analisis jabatan yang telah disusun, sebagian besar telah terlaksana dengan baik apalagi ada tuntutan profesionalisme pegawai negeri sipil dengan program renumerasinya. Dalam program ini setiap pegawai harus jelas mengerjakan apa dan bagaimana. Indikator utama pelaksanaan analisis jabatan terutama uraian jabatan adalah:

#### **a. Pemahaman terhadap uraian pekerjaan**

Pemahaman posisi seorang pegawai dalam jabatan atau pekerjaannya dapat menentukan bagaimana seseorang bekerja. Dengan adanya dokumen uraian pekerjaan maka setiap pegawai mengetahui apa yang menjadi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya dalam mensukseskan tujuan organisasi. Uraian jabatan yang jelas akan menjadi panduan (*guide*) pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam Satker PJN Provinsi Bengkulu, 82% pegawai sudah memahami tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, 13% belum sepenuhnya memahami dan 5% tidak memahami. Kondisi ini perlu mendapatkan perhatian yang serius dari pimpinan organisasi karena masih ada 18% pegawai yang belum bekerja secara maksimal dan totalitas karena belum memahami tugas, wewenang dan tanggung jawab.

#### **b. Kemauan melaksanakan tugas**

Langkah berikutnya setelah seorang pegawai memahami tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya. Dalam hal ini, kemauan atau motivasi melaksanakan pekerjaan merupakan suatu *soft skill* yang ukurannya susah diukur.

Dalam Satker PJN Provinsi Bengkulu, motivasi atau kemauan pegawai melaksanakan pekerjaannya sebagian besar atau 48% berdasarkan uraian pekerjaan, 25% atas kemauan sendiri, 17% berdasarkan perintah atasan serta sisanya gabungan dari ketiga hal tersebut. Cerminan dari jawaban pegawai tersebut memperlihatkan bahwa keempat golongan bawahan atau pegawai diatas ada di lingkungan satker.

#### **c. Penguasaan alat dan bahan**



Dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, seorang pegawai harus menguasai alat dan bahan yang menjadikan pelaksanaan pekerjaan menjadi mudah dan efisien. Penguasaan alat dan bahan yang secara keseluruhan akan menciptakan kerja yang cerdas sebaliknya dengan tidak dikuasainya alat dan bahan maka pekerjaan tidak akan berjalan dengan efektif.

Dalam Satker PJN Provinsi Bengkulu hanya ada 14 orang yang menguasai alat dan bahan secara keseluruhan, sisanya sebanyak 36 orang hanya menguasai sebagian alat saja dan bahkan ada 2 orang yang tidak menguasai alat dan bahan. Kondisi ini sangat tidak proporsional karena hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pekerjaan masih tidak efisien. Perlu pembenahan secepatnya dengan melakukan pelatihan dan bimbingan teknis terhadap pegawai yang tidak menguasai alat dan bahan.

### **Analisis beban kerja**

Terkait dengan beban kerja yang dilaksanakan oleh pegawai menyatakan bahwa beban kerja sesuai dengan norma waktu yang diperlukan namun pada saat-saat tertentu terjadi ketimpangan antara beban kerja dengan pegawai yang ada karena pembagian rentang waktu per bulan tidak menjadi pertimbangan dalam penentuannya. Hal ini bukan tanpa sebab karena ini adalah factor eksternal organisasi yang berpengaruh terhadap organisasi. Penentuan anggaran tidak dilakukan oleh organisasi itu sendiri tetapi oleh pihak luar sehingga sangat bergantung dengan penentuan anggaran.

Dengan banyaknya kegiatan yaitu sebanyak 5 paket kegiatan rutin sepanjang 108 Km, paket pemeliharaan dan peningkatan jalan sepanjang 25,4 Km, 2 paket pemeliharaan jembatan dan 2 paket leger jalan. Sementara waktu yang disediakan sebanyak 10 bulan mulai maret hingga desember maka pelaksanaan pekerjaan menjadi rangkap kegiatan dan setiap bulannya ada minimal 2 – 4 kegiatan berjalan bersamaan. Kondisi ini menyebabkan beberapa pegawai nerangkap dalam pekerjaannya.

### **Implikasi dan Keterbatasan**

Berdasarkan hasil pembahasan pada bagian sebelumnya, ada beberapa hal yang menjadi perhatian dan berpengaruh terhadap perkembangan organisasi satker PJN Provinsi Bengkulu yaitu:

1. Sebagian besar pegawai sudah memahami pekerjaan yang sesuai dengan uraian pekerjaan, namun ada beberapa pegawai belum memahami pekerjaannya sehingga belum maksimal kinerjanya. Hal ini terjadi karena mutasi antar bidang belum memperhatikan latar belakang pegawai yang bersangkutan atau persiapan pegawai yang bersangkutan kurang siap. Makanya ke depan perlu adanya pertimbangan dan persiapan dalam melakukan rotasi pegawai.
2. Sebagian besar pegawai tidak menguasai alat dan bahan yang digunakan dalam pekerjaan. Hal ini terkait dengan belum sesuainya perkembangan organisasi dengan perkembangan zaman. Solusi yang paling efektif adalah melakukan berbagai kegiatan yang tujuannya untuk meningkatkan *capacity* antara lain: bimbingan teknis, workshop, kursus, pelatihan dan sebagainya. Dengan demikian maka akan *upgrade* kemampuan pegawai.
3. Beban kerja pegawai dirasakan sudah sesuai namun dalam bulan-bulan tertentu masih terjadi ketimpangan baik terlalu padat atau terlalu ringan. Oleh sebab itu, perlu pertimbangan rentang waktu per bulan dalam menetapkan jadwal kegiatan sehingga pembagian pekerjaan setiap bulannya lebih jelas.

4. Jumlah pegawai dan beban kerja yang harus dikerjakan sudah sesuai dan sebagian besar responden menyatakan bahwa tidak perlu adanya penambahan pegawai, tetapi harus memaksimalkan pegawai yang ada.
5. Analisis beban kerja yang dilakukan dalam penelitian ini hanya berdasarkan observasi atau pengamatan serta wawancara dengan pegawai yang bersangkutan. Untuk lebih detail mengukur beban kerja yang sebenarnya perlu pencatatan yang serius terhadap kinerja pegawai misalnya: untuk norma waktu perlu dicatat kapan datang, istirahat, dan pulang sehingga waktu efektif yang dapat dilakukan di kantor dapat terekam dengan baik. Untuk pelaksanaan pekerjaan juga perlu pencatatan berapa volumenya, waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan dan sebagainya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alfian dan Nazaruddin Syamsyuddin, 1991, *Profil Budaya Politik Indonesia*, Pustaka Utama Grafit, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi 2006, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta.
- Handoko, Hani T, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2001, *Manajemen Sumber Daya Dasar dan Kunci Keberhasilan* (Edisi Revisi), Cetakan Ketiga, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kedua, PT. BumiAksara, Jakarta.
- Hidayati, Nur. 2010. *Perencanaan Kepegawaian*. Bandung: Fokusmedia.
- Khotimah, Siti. 2012. "Penerapan Analisis Jabatan Sebagai Upaya meningkatkan Efektifitas Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat". Jurnal Juni 2012. VOL 4 No 2.
- Laritmas, Johosua. 2011. *Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Loyalitas Aparatur Melalui Budaya Organisasi pada Kantor Pemerintah Kabupaten Maluku Tenggara Barat*. Tesis. UPN "Veteran" Yogyakarta.
- Levine, E. L., & Sanchez, J. I. (2007). Evaluating work analysis in the 21st century. *Ergometrika*, 4, 1-11.
- Moekiat.1998. *Analisis Jabatan*. Penerbit Mandar Maju Bandung
- Morgeson, F.P dan Campion, M.A. "Accuracy in Job Analysis: toward and inference based model". *Journal of Organization Behaviour*, 21, 819-827.
- Nugroho, Riant, 2004, *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta.

Naif, Naveed, dkk. 2013. "Competency Based Job Analysis" . *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*. Vol. 3 No 1 January 2013 pp. 105-111.

Rehman, Muhammad Safdar, 2009, *Impacts of Job Analysis in Job Performance: Study of Public Sectors Organization in Pakistan*. Thesis, National University of Modern Languages Islamabad.

Suroso, Djati, 2010, *Analisis Jabatan*, BinteK BKD

Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama, Alfabeta, Jakarta.

Samratulangi, 2013, *Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Makasar*, Skripsi, Universitas Hasanudin.

Thaha, Rasyid. 2010. *Penataan Kelembagaan Pemerintah Daerah*. Jurnal Universitas Hasanudin Makasar

Wisnel dan Susi. 2007. "Evaluasi Kebutuhan Tenaga Kerja di Bagian Pengantongan Teluk Bayur PT Semen Padang". Jurnal Optimasi Sistem Industri, Vol 6 No 2 Mei 2007.

### **Peraturan Perundang-undangan**

Undang-undang No 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Peraturan Kepala BKN Nomor 12 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan

Keputusan Menteri Koordinator Pengawasan pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 61/KEP/MK.WASPAN/ 10/1999 tentang Jabatan Fungsional Teknik Jalan dan Jembatan dan Angka Kreditnya.

# **The Manager Review**

## **Jurnal Ilmiah Manajemen**

Penanggung-jawab : Prof. Lizar Alfansi, SE., MBA., Ph.D.

Ketua Dewan Redaksi : Dr. Slamet Widodo, MS

Sekretaris Dewan Redaksi : Sugeng Susetyo, S.E., M.Si

### **Dewan Redaksi:**

1. Prof. Dr. Firmansyah
2. Prof. Dr. Darwin Sitompul
3. Prof. Dr. Yasri
4. Prof. Dr. Kamaludin, S.E., M.M.
5. Dr. Ridwan Nurazi, SE., M.Sc., Ak.
6. Dr. Fahrudin Js Pareke, S.E., M.Si.
7. Dr. Effed Darti Hadi, S.E., M.B.A.
8. Dr. Willy Abdillah, S.E., M.Sc

### **Staf Pelaksana:**

1. Berto Usman, S.E., M.Sc.
2. Karona Cahya Susena, S.E., M.M.

**SEMUA TULISAN YANG ADA DALAM JURNAL PENELITIAN BUKAN MERUPAKAN  
CERMINAN SIKAP DAN ATAU PENDAPAT DEWAN REDAKSI  
TANGGUNGJAWAB TERHADAP ISI DAN ATAU AKIBAT DARI TULISAN TETAP  
TERLETAK PADA PENULIS**

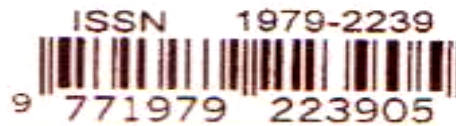
### **Alamat Redaksi**

**Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu  
Jl. W.R Supratman, Kandang Limun Bengkulu  
Telpon 0736-21170**



# **The Manager Review**

**Jurnal Ilmiah Manajemen**



**Volume 15, Nomor 2, Oktober 2013**

## **DAFTAR ISI**

Program Pengembangan Karyawan Pada Lembaga Penyiaran Publik TVRI Bengkulu <i>Mulyadi Chan</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Syamsul Bahri</i>	352 - 361
Kinerja Pegawai Badan Lingkungan Hidup Kota Bengkulu <i>Wahyuliati</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Soengkono</i>	362 - 372
Analisis Pengaruh Program Pemasaran Terhadap Proses Keputusan Mahasiswa Memilih Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah dan Tadris IAIN Bengkulu <i>Yenti Sumarni</i> <i>Darmansyah</i> <i>Sularsih Anggarawati</i>	373 - 384
Analisis Tentang Pemahaman Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di Bagian Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Provinsi Bengkulu <i>Afrianto</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Soengkono</i>	385 - 396
Analisis Pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Kerja Pegawai Dinas Pertanian Provinsi Bengkulu <i>Amrulla</i> <i>Willy Abdillah</i> <i>Praningrum</i>	397 - 406
Analisis Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Bengkulu <i>Arfian Fitriadi</i> <i>Handoko Hadiyanto</i> <i>M. Rusdi</i>	407 - 418
Persepsi Wisatawan Terhadap Objek Wisata Alam Danau Tes Kabupaten Lebong Bengkulu Implikasi Strategi Pemasaran <i>Edwin Kurniawan</i> <i>Syaiful Anwar</i> <i>Soengkono</i>	419 - 430

Kemampuan Kerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Bengkulu <i>Elsy Nilarita</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Syamsul Bachri</i>	431 - 440
Studi Penataan Kelembagaan Berdasarkan Analisis Jabatan Pada Satker Pelaksana Jalan Nasional Provinsi Bengkulu <i>Erry Christianty</i> <i>Willy Abdillah</i> <i>Nasution</i>	441 - 451
Analisis Kinerja Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Bengkulu <i>Djoko Susilo</i> <i>Slamet Widodo</i> <i>Soengkono</i>	452 - 461